

University of Groningen

Arbeidsmotivatie en arbeidsprestaties in de zorgsector

Plantinga M., Mirjam

IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.

Document Version

Publisher's PDF, also known as Version of record

Publication date:

2000

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

Citation for published version (APA):

Plantinga M., M. (2000). *Arbeidsmotivatie en arbeidsprestaties in de zorgsector*.

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

The publication may also be distributed here under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license. More information can be found on the University of Groningen website: <https://www.rug.nl/library/open-access/self-archiving-pure/taverne-amendment>.

Take-down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.

Arbeidsmotivatie en arbeidsprestaties in de zorgsector

**Heeft meer marktwerking in de kinderopvang een lagere
intrinsieke motivatie tot gevolg?**

Mirjam Plantinga¹

Paper ten behoeve van de vierde NSV/VVS Marktdag Sociologie, mei 2003

Sessie: Arbeid en organisatie

Abstract

De sector kinderopvang bevindt zich momenteel in een omslag van een welzijnssector naar een marktsector. Naar alle waarschijnlijkheid zal de Wet Basisvoorziening Kinderopvang (WBK) per 1 januari 2005 ingevoerd worden, waarmee de overgang van een systeem van aanbodfinanciering naar een systeem van vraaggestuurde financiering in de kinderopvang voltooid zal worden. Bij de discussies over de introductie van de WBK wordt er vanuit gegaan dat de introductie van het systeem van vraagfinanciering zal leiden tot een efficiëntere inzet van middelen, zoals onder andere de factor arbeid. Het is echter de vraag of de omslag van een welzijnssector naar een marktsector daadwerkelijk samengaat met een efficiëntere inzet van arbeid zoals wordt verondersteld. De relatie tussen de aansturing en de arbeidsprestaties van werknemers zou wel eens ingewikkelder kunnen zijn dan verondersteld wordt en de omslag in de kinderopvang van een welzijnssector naar een marktsector minder makkelijk kunnen maken.

¹ Mirjam Plantinga, Sociologie/ICS, Rijksuniversiteit Groningen, Grote Rozenstraat 31, 9712 TG Groningen, m.plantinga@ppsw.rug.nl, tel. 050-3636222, fax 050-3636226.

1. Inleiding

De Nederlandse zorgsector wordt gekenmerkt door een omslag van een welzijnssector naar een marktsector: van een systeem van aanbodfinanciering wordt overgegaan naar een systeem van vraaggestuurde financiering (Putters 2001). De overgang van een welzijnssector naar een marktsector brengt naar verwachting in deze sector een omslag in bedrijfscultuur teweeg welke de motivatie en de prestaties van de werknemers in die sector niet ongemoeid zal laten.

In dit paper zal aandacht worden besteed aan de mogelijke gevolgen die de omslag in de organisatie van de zorg, waaronder in het bijzonder de kinderopvang, zou kunnen hebben voor de arbeidsmotivatie en arbeidsprestaties van werknemers. In februari 2003 is een klein pilot-onderzoek uitgevoerd binnen een niet-commerciële kinderopvangorganisatie. Dit pilot-onderzoek zal in dit paper kort worden beschreven en de resultaten zullen worden weergegeven en besproken.

De opzet van dit paper is als volgt. In paragraaf 2 zal een korte schets worden gegeven van de overgang waarin de Nederlandse zorgsector zich bevindt. Hierbij zal in het bijzonder aandacht worden besteed aan de ontwikkelingen in de sector kinderopvang. In paragraaf 3 zal in worden gegaan op theoretische veronderstellingen ten aanzien van de arbeidsmotivatie en arbeidsprestaties van werknemers. Vervolgens zal in paragraaf 4 het pilot-onderzoek kort beschreven worden. In paragraaf 5 zullen de resultaten van het pilot-onderzoek besproken worden en paragraaf 6 sluit tot slot af met een conclusie.

2. Van een welzijnssector naar een marktsector

De Nederlandse gezondheidszorg functioneert momenteel niet optimaal. Een belangrijke tekortkoming in het huidige zorgstelsel is dat het onvoldoende aan de vraag van de patiënten en cliënten tegemoet komt. Ten gevolge van de dominante aanbodsturing in de gezondheidszorg is er een lage graad van flexibiliteit, innovatie en efficiëntie ontstaan in de Nederlandse gezondheidszorg (Tweede Kamer 2001). Een toenemende vraag naar gezondheidszorg ten gevolge van demografische, technologische en sociaal culturele veranderingen en het gebrek aan voldoende gekwalificeerde krachten om die gevraagde zorg aan te kunnen bieden hebben bovendien geleid tot het ontstaan van wachtlijsten in de gezondheidszorg.

Om de problemen in de gezondheidszorg op te kunnen lossen heeft de Nederlandse overheid besloten om het systeem van aanbodfinanciering te verruilen voor een systeem van vraaggestuurde financiering. Ook de sector kinderopvang is

razendsnel aan het veranderen van een welzijnssector naar een vraaggestuurde markt sector (Turksema 2000). Het veranderingsproces in de kinderopvang zal worden voltooid met de implementatie van een nieuwe wet per 1 januari 2005, de Wet Basisvoorziening Kinderopvang (WBK). De WBK zal de wettelijke grondslag vormen voor de formele opvang van kinderen in de leeftijd tot 12 jaar en met de implementatie van deze wet zal de financiering van de kinderopvang volledig vraaggestuurd zal worden.

Middels de implementatie van de WBK verwacht de Nederlandse overheid een oplossing te bieden aan een aantal knelpunten waar de sector kinderopvang momenteel mee geconfronteerd wordt (VWS 2000). In de eerste plaats is het momenteel niet helder wie verantwoordelijk is voor het realiseren van het aanbod en de infrastructuur van kinderopvang: de overheid, de sector kinderopvang zelf of de sociale partners. Met de introductie van de WBK zal die verantwoordelijkheid neergelegd worden bij de aanbieders en vragers op de kinderopvangmarkt. Als ouders meer behoefte hebben aan kinderopvang is de verwachting dat de aanbieders van kinderopvang dat wel zullen leveren. De sturende vraag vormt hierbij de impuls voor het aanbod. De overheid blijft hierbij overigens op de achtergrond wel toezien op de kwaliteit en toegankelijkheid van kinderopvang.

Daarnaast is er momenteel sprake van een onoverzichtelijk geheel aan verschillende financieringsregels, zoals fiscale regelingen voor ouders en werkgevers, een regeling voor alleenstaande ouders die vanuit de bijstand weer op de arbeidsmarkt willen gaan participeren en tijdelijke regelingen die uitbreiding van de capaciteit van kinderopvang willen stimuleren. Onder het nieuwe stelsel zullen veel van deze financieringsregels verdwijnen en zal er een nieuw en eenvoudiger financieringsstelsel geïntroduceerd worden. Het onderliggend principe van dit nieuwe financieringsstelsel is dat de kosten voor kinderopvang door de overheid, de werkgevers en de ouders opgebracht zullen worden waarbij op macroniveau de kosten evenwichtig over deze drie partijen zullen worden verdeeld.

Een derde knelpunt in de sector kinderopvang is dat er geen uniforme toegangsmogelijkheden zijn voor kinderopvang. De mogelijkheid om gebruik te kunnen maken en de kosten die aan dit gebruik verbonden zijn hangen momenteel grotendeels af van de individuele omstandigheden waarin de ouders zich bevinden. In sommige gevallen draagt de werkgever wel bij, terwijl dat in andere gevallen niet het geval is. Daarnaast worden de adviestabellen over de hoogte van de ouderbijdragen in de praktijk door de individuele kinderopvangaanbieders niet nageleefd waardoor ouders met een zelfde inkomen bij verschillende kinderopvangaanbieders

verschillende ouderbijdragen dienen te betalen. Ook kunnen de doelgroepen die aanspraak kunnen maken op gemeentelijke subsidies per gemeente verschillen. Onder de WBK dient dat gebrek aan uniforme toegangsmogelijkheden te verdwijnen, waarbij inkomensafhankelijkheid de basis blijft voor het aandeel van de kosten dat de ouders dienen te betalen.

Tot slot wordt het huidige systeem van aanbodfinanciering en de driedeling in bedrijfs-, subsidie- en particuliere kinderopvangplaatsen als een belemmering voor de concurrentie in de kinderopvang gezien en daarmee met een inefficiënte inzet van middelen en een belemmering in de keuzevrijheid van ouders (VWS 2000). Met de introductie van het systeem van vraagfinanciering verdwijnt het onderscheid tussen bedrijfs-, subsidie- en particuliere kinderopvangplaatsen en wordt naar verwachting de concurrentie bevorderd. De concurrentie tussen kinderopvangaanbieders zal naar verwachting gepaard gaan met een verruiming in de keuzevrijheid voor ouders, een betere aansluiting van het aanbod op de vraag en een efficiëntere inzet van middelen. Met name de verwachte toename in de efficiënte inzet van middelen wordt als zeer belangrijk element van de introductie van het systeem van vraagfinanciering naar voren gebracht.

Bovenstaande mag duidelijk maken dat het oplossen van een aantal knelpunten waar de sector kinderopvang momenteel mee geconfronteerd wordt de voornaamste insteek vormt in de discussies over de invoering van een systeem van vraaggestuurde financiering in de kinderopvang. Echter, het is de vraag of deze insteek niet voorbijgaat aan een cruciaal element voor het doen slagen van de introductie van een nieuwe wet, namelijk de factor arbeid.

Bij de discussies over de introductie van de WBK wordt er vanuit gegaan dat de introductie van het systeem van vraagfinanciering zal leiden tot een efficiëntere inzet van middelen, zoals onder andere de factor arbeid. Het is echter de vraag of de omslag van een welzijnssector naar een marktsector daadwerkelijk samengaat met een efficiëntere inzet van arbeid zoals wordt verondersteld. De relatie tussen de aansturing en de arbeidprestaties van werknemers zou wel eens ingewikkelder kunnen zijn dan verondersteld wordt en de omslag in de kinderopvang van een welzijnssector naar een marktsector minder makkelijk kunnen maken. De invoering van een systeem van vraaggestuurde financiering, die naar verwachting samengaat met toenemende concurrentie en meer aandacht voor efficiëntie, kan namelijk een verandering in de organisatiestructuur en organisatiecultuur met zich mee brengen en deze verandering

kan een invloed hebben op de arbeidsmotivatie en arbeidsprestaties van de werknemers die werkzaam zijn in die sector.

Gezien het feit dat het werk in de kinderopvang zeer arbeidsintensief is en de prestaties van de kinderopvang daarom grotendeels afhangen van de bereidwilligheid en de kwaliteit waarmee de werknemers in de kinderopvang zich richten op hun taak, is het van groot belang om een beter inzicht te krijgen in de manier waarop veranderingen in de kinderopvang zouden kunnen doorwerken op de arbeidsmotivatie en daarmee op de arbeidsprestaties van werknemers in de kinderopvang (Franco, Bennett en Kanfer 2002).

3. Arbeidsmotivatie en arbeidsprestaties van werknemers

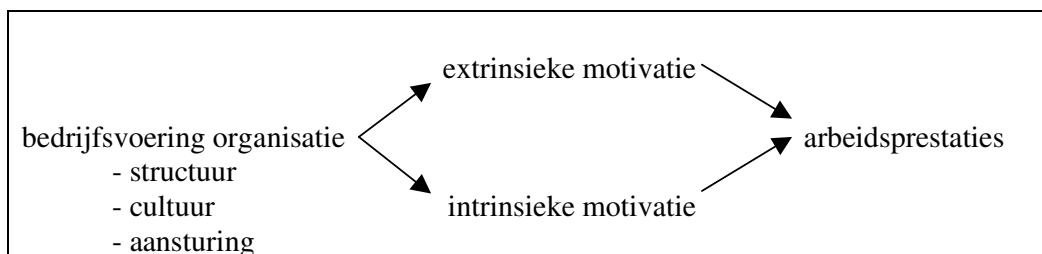
In de economische wetenschap wordt vaak uitgegaan van het standaard arbeidsaanbod model dat mensen puur en alleen werken omdat ze daar een financiële tegemoetkoming voor krijgen. De werknemer wordt in het meest simpele model verondersteld een afweging te maken tussen inkomen en vrije tijd, wat maakt dat een werknemer in dit model slechts dan bereid zal zijn om zijn vrije tijd op te geven en om te gaan werken als hij daar in financiële zin voor wordt gecompenseerd (Elliott 1991, p. 3).

Alhoewel er niet wordt ontkend dat werknemers mogelijk ook positieve opbrengsten kunnen ontlelen aan werk, wordt dit in het standaard economische arbeidsaanbod model niet meegenomen. Werk wordt in het standaard economische arbeidsaanbod model puur opgevat als een middel om een ander doel, zoals bijvoorbeeld het kunnen betalen van een huis om in te wonen, te kunnen realiseren. Werknemers worden in dit model dan ook verondersteld volledig extrinsiek gemotiveerd te zijn. Mensen werken omdat ze er van buiten af een financiële beloning voor krijgen, werknemers worden verondersteld geen inherente opbrengsten aan het werk te ontlelen.

Vanuit de psychologische wetenschap wordt daarentegen sinds tijd en dag benadrukt dat activiteiten ook ontplooid kunnen worden zonder dat daar een zichtbare financiële beloning tegenover staat. Activiteiten kunnen ook worden ontplooid als doel in zichzelf; activiteiten kunnen worden gedaan omdat ze inherente of directe opbrengsten herbergen. In een dergelijk geval is er sprake van een intrinsieke motivatie. De cognitieve-evaluatietheorie van Deci (1975) kan worden beschouwd als een van de meest bekende theorieën die het begrip intrinsieke motivatie heeft geïntroduceerd. Sinds de publicatie van Deci zijn er veel meer theorieën ontwikkeld

binnen de psychologische wetenschap, die zich richten op de relatie tussen extrinsieke en intrinsieke motivatie. Met name met betrekking tot de mogelijke invloed die financiële prikkels kunnen hebben op de intrinsieke motivatie is veel onderzoek gedaan.²

In dit paper willen we iets verder gaan dan het standaard economische arbeidsaanbod model en veronderstellen we dat een werknemer zowel financiële als niet-financiële opbrengsten kan ontlenen aan een baan. In dit paper wordt verondersteld dat de arbeidsmotivatie en arbeidsprestaties van werknemers worden beïnvloed door de bedrijfsvoering van de organisatie waarin ze werkzaam zijn. De organisatiestructuur, organisatiecultuur en manier van aansturing van werknemers, samengevoegd onder de term bedrijfsvoering, worden verondersteld van invloed te zijn op de financiële opbrengsten - zoals salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden - en de niet-financiële opbrengsten - zoals plezier en gedragsbevestiging - die de werknemers die werkzaam zijn binnen die organisatie ontlenen aan het werk. De financiële opbrengsten die werknemers ontlenen aan het werk beïnvloeden de mate van extrinsieke motivatie van werknemers en de niet-financiële opbrengsten beïnvloeden de mate van intrinsieke motivatie. De mate van extrinsieke en intrinsieke motivatie tezamen bepalen de arbeidsprestaties van de werknemer (zie figuur 1).

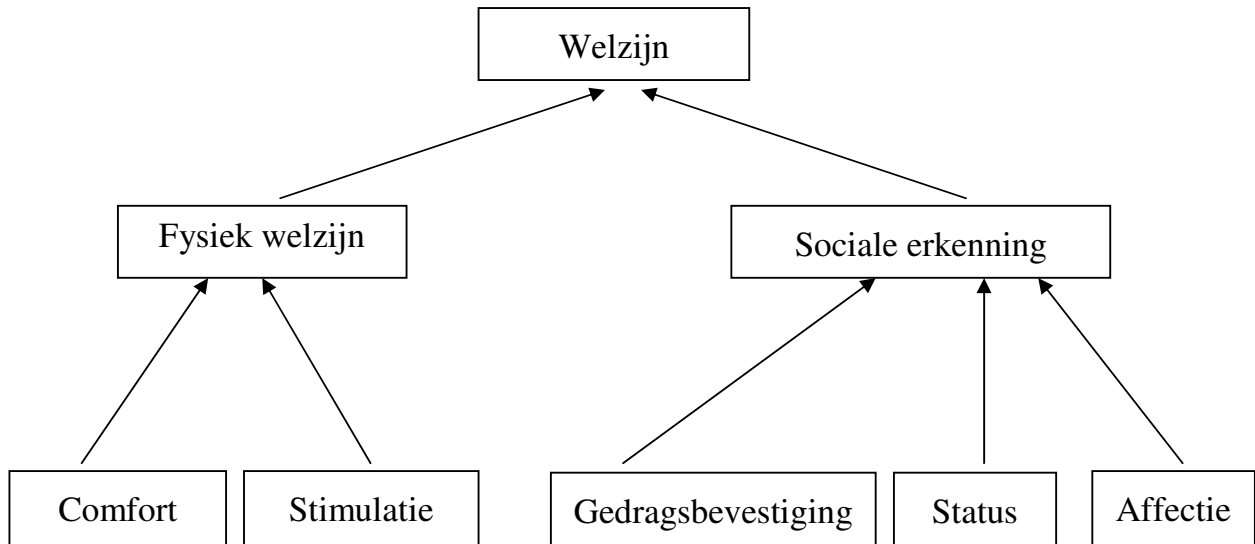


Figuur 1: Pad model arbeidsmotivatie en arbeidsprestaties werknemers

De opbrengsten die de werknemers ontlenen aan het werk worden verondersteld te worden ingezet door de werknemers voor de productie van hun welzijn, zoals weergegeven in de sociale-productiefunctietheorie (Lindenberg 2001a). De sociale-productiefunctietheorie veronderstelt dat mensen één universeel doel nastreven in het leven: welzijn. De sociale-productiefunctietheorie veronderstelt dat welzijn kan worden verkregen via fysiek welzijn en sociale erkenning. Daarnaast specificeert de

² Voor een overzicht zie Deci, Koestner en Ryan (1999).

sociale-productiefunctietheorie vijf lagere orde doelen waarmee welzijn geproduceerd kan worden: gedragsbevestiging, status, affectie, stimulatie en comfort (zie figuur 2).



Figuur 2: Doelstellingenhiërarchie sociale-productiefunctietheorie

Met de niet-financiële opbrengsten die werknemers ontlelen aan hun werk kunnen de doelen gedragsbevestiging, status, affectie, stimulatie en comfort rechtstreeks geproduceerd worden. Het werken met kinderen in de kinderopvang vormt bijvoorbeeld een voedingsbron voor het produceren van affectie. De financiële opbrengsten dragen daarentegen indirect bij aan de productie van welzijn via een bijdrage aan de hulpbronnen die nodig zijn om de doelen te produceren. In het geval van werk kan men dan zeggen dat de extrinsieke motivatie om te werken voortkomt uit het doel om de niet-werk gerelateerde behoeften te vervullen (Frey en Osterloh 2002, p. 8). De financiële opbrengsten die men kan ontlelen aan het hebben van een baan, zoals salaris, vormen daarmee een middel om doelen buiten het werk, zoals het kunnen voorzien in de eerste levensbehoeften, te kunnen bekostigen.

Door te veronderstellen dat alle mensen een universeel doel nastreven, welzijn, dat geproduceerd kan worden door de lagere orde doelen gedragsbevestiging, status, affectie, stimulatie en comfort, gaat de sociale-productiefunctietheorie er van uit dat individuele *universele* voorkeuren consistent zijn over de tijd en vergelijkbaar tussen mensen. Echter in de productie van welzijn kunnen mensen geconfronteerd worden met verschillende beperkingen waardoor per persoon de efficiënte route naar maximalisatie van welzijn kan verschillen. De *instrumentele* voorkeuren voor het

maximaliseren van welzijn kunnen dan ook verschillen van persoon tot persoon. Waar voor de een het verkrijgen van niet-financiële opbrengsten uit een baan een zeer efficiënte route kan zijn voor de maximalisatie van welzijn, kan een ander een hoger niveau aan welzijn ontlelen aan een baan waarin veel financiële opbrengsten kunnen worden verkregen.

Ten gevolge van verschillen in instrumentele voorkeuren kunnen werknemers dan ook verschillen ten aanzien van de opbrengsten die zij prefereren te ontlelen aan een baan. Deze verschillen in te prefereren opbrengsten maken dat werknemers verschillend kunnen reageren op veranderingen in de organisatie waarin ze werkzaam zijn (Frey en Osterloh 2002). Om te kunnen verklaren welke mogelijke effecten een verandering in de kinderopvang zou kunnen hebben op de arbeidsmotivatie en arbeidsprestaties van werknemers in de kinderopvang, is het dan ook van belang om een beeld te hebben van de opbrengsten die werknemers in de kinderopvang prefereren te ontlelen aan het werk.

Met behulp van de framing-theorie, zoals ontwikkeld door Lindenberg (2001b), zal er worden bekeken welke mogelijke preferenties werknemers in de kinderopvang kunnen hebben ten aanzien van de opbrengsten van hun werk. Framing-theorie gaat uit van de veronderstelling dat mensen slechts beperkt rationeel zijn en dat de cognitieve beperkingen van mensen ertoe leiden dat ze niet in staat zijn om meerdere doelen tegelijkertijd na te streven. Alhoewel meerdere doelen van belang kunnen zijn op een bepaald moment of in een bepaalde situatie zal slechts één doel de boventoon voeren. Dit doel vormt dan het zogenaamde frame van het betreffende moment of de betreffende situatie. Het doel dat het meest belangrijk wordt gevonden bepaalt de criteria voor het selecteren en kiezen tussen alternatieven. Andere doelen kunnen naast het hoofddoel nog wel actief zijn, maar hebben slechts een marginale invloed op de achtergrond.

Ten aanzien van werknemers kan vanuit de framing-theorie dus verondersteld worden dat alhoewel werknemers in hun werk waarschijnlijk meerdere doelen en daarmee meerdere typen opbrengsten na kunnen streven, de cognitieve beperkingen van mensen het noodzakelijk maken voor werknemers om in het streven naar maximalisatie van welzijn zich te richten op één bepaald doel of één type opbrengst (Lindenberg 2001b).

Lindenberg (2002) onderscheidt drie masterframes waarin mensen kunnen worden onderverdeeld. Ook werknemers kunnen worden onderverdeeld in deze drie masterframes zijnde een winstframe, een normatief frame en een hedonistisch frame. Mensen die werken vanuit een winst frame hechten met name belang aan de

financiële opbrengsten die zij kunnen ontlelen aan het werk en zijn erg gericht op de indirecte productie van welzijn middels het vermeerderen van de financiële bronnen die op de langere termijn ingezet kunnen worden voor het vervullen van doelen buiten het werk. Dit type werknemer zal dan ook op zoek gaan naar een werkgever die veel financiële opbrengsten aanbiedt en deze werknemer zal een hoge mate van extrinsieke motivatie vertonen.

Werknemers met een hedonistisch frame zijn daarentegen vooral gericht op de niet-financiële opbrengsten die zij kunnen ontlelen aan het werk, zoals plezier in het werk, uitdaging, een stimulerende maar stress vrije omgeving en sociale contacten, waarmee de werknemers reeds één van de lagere orde doelen gedragsbevestiging, status, affectie, stimulatie of comfort kunnen produceren. Werknemers die de opbrengsten die zij kunnen ontlelen aan een baan beoordelen vanuit een hedonistisch frame, zullen op zoek gaan naar een werkgever die veel niet-financiële opbrengsten aanbiedt en deze werknemers zullen een hoge mate van intrinsieke motivatie vertonen.

Tot slot kunnen werknemers werken vanuit een zogenaamd normatief frame. Hier worden de werknemers onder verstaan die een groot belang hechten aan werk dat nuttig is voor de samenleving, aan werk dat door anderen serieus genomen wordt en werk waar men waardering voor krijgt. Werknemers met een normatief frame richten zich noch op de indirecte noch op de directe productie van welzijn. De verbetering van welzijn is een onverwacht bijproduct van gedrag in plaats van een gepland resultaat. Werknemers die de opbrengsten die zij kunnen ontlelen aan een baan beoordelen vanuit een normatief frame, zullen ook op zoek gaan naar een werkgever die veel niet-financiële opbrengsten aanbiedt en deze werknemers zullen – net als de werknemers met een hedonistisch frame - een hoge mate van intrinsieke motivatie vertonen.

Vanuit de economische wetenschap zou aan de hand van het standaard arbeidsaanbod model beargumenteerd worden dat werknemers zich in een winstframe bevinden. Werknemers worden in dit model immers verondersteld alleen positieve opbrengsten te ontlelen aan vrije tijd en aan geld en te werken vanwege de financiële opbrengsten die daar tegenover staan. Zoals met name vanuit de psychologische discipline naar voren is gebracht, kunnen werknemers ook positieve opbrengsten ontlelen aan het werk zelf en zou het dus zo kunnen zijn dat werknemers voor een bepaalde baan kiezen niet of niet uitsluitend vanwege de financiële opbrengsten die daar tegenover staan, maar ook omdat ze belang hechten aan die niet-financiële opbrengsten.

Vanuit de psychologische discipline is echter niet alleen naar voren gebracht dat werknemers niet-financiële opbrengsten kunnen ontlelen aan het werk, maar dat er ook verschillen bestaan tussen organisaties ten aanzien van de niet-financiële opbrengsten die zij aanbieden aan werknemers. Het meest bekende model dat de relatie tussen type baan en de omvang aan niet-financiële opbrengsten in kaart brengt is het 'Job Characteristics Model' van Hackman en Oldham (1976). Het 'Job Characteristics Model' van Hackman en Oldham specificeert de condities waar een baan aan dient te voldoen wil deze een bron zijn voor niet-financiële opbrengsten en daarmee voor intrinsieke motivatie.

Volgens Hackman en Oldham biedt een baan een voedingsbron voor intrinsieke motivatie wanneer deze voldoet aan drie vereisten. In de eerste plaats moeten werknemers in staat zijn om aan de hand van het werk dat ze gedaan hebben te beoordelen of het werk al dan niet goed gedaan is; het werk moet zo ingericht zijn dat werknemers er feedback aan kunnen ontlelen. Daarnaast is het belangrijk dat de werknemers zelf verantwoordelijk zijn voor het werk dat ze doen. Tot slot moeten de werknemers hun werk als betekenisvol beschouwen. Deze drie zogenoemde 'critical psychological states' worden verondersteld eigen te zijn aan mensen en niet direct manipuleerbaar. Echter, het 'Job Characteristics Model' heeft vijf taakkenmerken gespecificeerd die deze 'psychological states' kunnen activeren: het werk moet een variatie aan vaardigheden eisen van de werknemer, de werknemers moeten zich kunnen identificeren met het werk, de werknemers moeten het werk belangrijk vinden, de werknemers moeten in het werk beschikken over autonomie en moeten feedback ontvangen van het werk. Empirisch onderzoek heeft aangetoond dat de taakkenmerken, zoals naar voren gebracht door Hackman en Oldham, inderdaad een positieve invloed hebben op de niet-financiële opbrengsten die werknemers ontlelen aan hun werk en daarmee op hun intrinsieke motivatie.³

Omdat het type werk dat uitgevoerd wordt door werknemers in de kinderopvang voldoet aan de richtlijnen van Hackman en Oldham, is het met name in de sector kinderopvang te veronderstellen dat werknemers in deze sector werken vanwege meer redenen dan de financiële opbrengsten alleen.⁴ Wanneer extrinsieke motivatie en intrinsieke motivatie onafhankelijk van elkaar zouden functioneren zou men werknemers in de kinderopvang nu intrinsiek kunnen motiveren door het werk zo

³ Voor empirisch bewijs van het 'Job Characteristics Model' zie bijvoorbeeld Algera (1980), Jansen *et al.* (1996) en Houkes (2002).

⁴ Empirisch onderzoeken van onder andere Lindsay and Lindsay (1987), Philips, Howes en Whitebook (1991) en Leete (2000) bevestigen deze veronderstelling.

interessant mogelijk te maken en extrinsiek kunnen motiveren door een zo hoog mogelijke financiële vergoeding te betalen voor het werk. Echter, zoals naar voren is gebracht vanuit de psychologische wetenschap door Deci (1975) en is geïntroduceerd in de economische wetenschap door Frey (1997) zijn extrinsieke motivatie en intrinsieke motivatie niet onafhankelijk van elkaar.

Een verandering in het aansturen van werknemers via financiële prikkels of regelgeving kan namelijk gepaard gaan met een verandering in de niet-financiële opbrengsten en daarmee in de intrinsieke arbeidsmotivatie (Osterloh en Frey 2000). Het effect van een verandering in de aansturing van werknemers op de arbeidsmotivatie en arbeidsprestaties wordt echter niet uitsluitend bepaald wordt door de maatregel zelf, maar met name ook door de wijze waarop de verandering in aansturing door de werknemers beschouwd wordt. Het frame van werknemers beïnvloedt de manier waarop werknemers veranderingen in de organisatie beoordelen en daarmee het effect dat de betreffende verandering heeft op de arbeidsmotivatie en arbeidsprestaties van de werknemers.

Een verandering in de aansturing van werknemers kan met een stijging in de intrinsieke motivatie gepaard gaan als de verandering als stimulerend beschouwd wordt door de werknemers. In dit geval heeft de verandering in de aansturing zowel een positief effect op de extrinsieke als de intrinsieke motivatie en is er sprake van een ‘crowding-in’ effect. Daarnaast kan een verandering in de aansturing van werknemers ook gepaard gaan met een daling in de intrinsieke motivatie als de verandering als controlerend beschouwd wordt. In dit geval verdingt de extrinsieke motivatie de intrinsieke motivatie en is er sprake van een ‘crowding-out’ effect.⁵

In de verklaring van de mogelijke effecten die de veranderingen in de sector kinderopvang zou kunnen hebben op de arbeidsmotivatie en arbeidsprestaties van werknemers in de kinderopvang, dient het mogelijke optreden van crowding-in en crowding-out effecten dan ook meegenomen te worden.

4. Pilot-onderzoek

Om meer inzicht te krijgen in de frames en de arbeidsmotivatie en arbeidsprestaties van werknemers in kinderopvang, is in februari van 2003 een kleinschalig pilot-onderzoek uitgevoerd binnen een relatief kleine niet-commerciële kinderopvangorganisatie opererend in een niet-stedelijk gebied Nederland.

⁵ Zie voor empirisch bewijs de meta-analyses van Wiersma (1992), Cameron en Pierce (1994), Jenkins *et al.* (1998) en Deci, Koestner en Ryan (1999).

Gezien de zeer geringe omvang van het pilot-onderzoek is het niet mogelijk om op basis van de data uitspraken te doen die representatief kunnen worden geacht voor de sector kinderopvang. Ook is het op basis van de data van het pilot-onderzoek niet mogelijk om aan te geven welke gevolgen de omslag in de sector kinderopvang hebben op de arbeidsmotivatie en arbeidsprestaties van werknemers in de kinderopvang. Daartoe zal in een later stadium een uitgebreider onderzoek plaats vinden onder verschillende kinderopvangorganisaties in Nederland, waarbij onderscheid zal worden gemaakt naar kinderopvangorganisaties van verschillende grootte, opererend op niet-stedelijk, stedelijk en randstedelijk gebied en kinderopvangorganisaties die non-profit organisatie functioneren en gericht zijn op het maken van winst.

Door werknemers van verschillende kinderopvangorganisaties - die zich bevinden op verschillende momenten in de omslag van een welzijnssector naar een marktsector - met elkaar te vergelijken, zal naar verwachting een beeld worden verkregen van de effecten die de veranderingen in de kinderopvang hebben op de arbeidsmotivatie en arbeidsprestaties van werknemers in de kinderopvang. Het pilot-onderzoek, zoals hier beschreven, dient dan ook met name als eerste aanzet tot dit uitgebreidere onderzoek te worden gezien.

Voor het pilot-onderzoek is er voor gekozen om binnen één kinderopvangorganisatie alle werknemers die werkzaam zijn in de dagopvang - opvang voor kinderen in de leeftijd van 0 tot 4 jaar - en die direct verantwoordelijk zijn voor de opvang van de kinderen, te benaderen.⁶ In totaal zijn er van de 36 uitgezette vragenlijsten onder de 36 groepsleid(st)ers en groepshulpen 22 vragenlijsten terug ontvangen. Dit is een responspercentage van 61 %. In de vragenlijst van het pilot-onderzoek staat het meten van de frames, de arbeidsmotivatie en de arbeidsprestatie van de werknemers in de kinderopvangorganisatie centraal.

Frames

De frames van de werknemers zijn gemeten door de respondenten te vragen welke drie werkkenmerken zij als meest belangrijk zien in een baan. De werkkenmerken, overgenomen uit de vragenlijst van de World Values Study (World Values Study

⁶ Dit betrof in totaal 36 groepsleid(st)ers en groepshulpen. Er is bewust voor gekozen om alleen deze groep een vragenlijst te sturen - en bijvoorbeeld niet het administratief personeel - omdat dit een homogene groep werknemers is die dagelijks verantwoordelijk is voor de opvang van de kinderen en voor wie de intrinsieke motivatie verondersteld kan worden van belang te zijn.

Group 1990), zijn naar eigen inzicht gerangschikt onder de drie masterframes (zie bijlage 1).

Arbeidsmotivatie

De arbeidsmotivatie van de werknemers is gemeten door te vragen op een vijfpuntsschaal naar de omvang en tevredenheid met een aantal financiële en niet-financiële opbrengsten die werknemers kunnen ontleen aan het werk. Hoe hoger de opbrengsten hoe hoger de arbeidsmotivatie. Intrinsieke motivatie is gemeten door middel van een schaal van 23 items met een Cronbach's Alpha van 0,89 en extrinsieke motivatie is gemeten door middel van een schaal van 3 items met een Cronbach's Alpha van 0,86 (zie bijlage 1).

Arbeidsprestaties

Gezien het feit dat er binnen de sector kinderopvang geen objectieve meetfactoren voorhanden zijn die de arbeidsprestaties van de groepsleid(st)ers en de groepshulpen goed in beeld brengen is er voor gekozen om een aantal afgeleide prestatieindicatoren voor individuele werknemers mee te nemen, zoals ziekteverzuim, vertrekgenigheid en betrokkenheid. Alle 12 arbeidsprestatie items tezamen vormen een schaal met een Cronbach's Alpha van 0,72 (zie bijlage 1).

5. Resultaten Pilot-onderzoek

Frames werknemers

Uit het pilot onderzoek komt naar voren dat het hedonistische frame in hoge mate domineert onder de respondenten (zie bijlage 2, tabel 1). Meer dan 40 % van de respondenten geeft aan dat de drie werkkenmerken die door de respondent als meest belangrijk in een baan worden gezien allemaal hedonistisch zijn. Het winstframe komt als op een na sterkste frame naar voren, echter geen van de respondenten noemt drie winst doelen bij de drie werkkenmerken die door de respondent als meest belangrijk in een baan worden gezien. Slechts 4,5 % geeft bij de drie werkkenmerken die door de respondent als meest belangrijk in een baan worden gezien twee winst doelen aan. Het zwakste frame is echter het normatieve frame. Geen van de respondenten noemt bij de drie werkkenmerken die door de respondent als meest belangrijk in een baan worden gezien twee of drie normatieve doelen.

Arbeidsmotivatie werknemers kinderopvang

Uit het pilot-onderzoek komt naar voren dat zowel de financiële als de niet-financiële opbrengsten een belangrijke bron van motivatie zijn voor de respondenten. De niet-financiële opbrengsten zijn hierbij iets belangrijker dan de financiële opbrengsten (zie bijlage 2, tabel 2). De respondenten in het pilot-onderzoek zijn dan ook meer intrinsiek dan extrinsiek gemotiveerd.

Arbeidsprestaties werknemers kinderopvang

De arbeidsprestaties van de respondenten kunnen als zeer positief worden beoordeeld. De groepsleid(st)ers en groepshulpen waren in 2002 gemiddeld slechts een kleine 4 dagen afwezig, hebben nauwelijks de neiging om van baan te verwisselen, zijn zelfs grotendeels bereid te blijven werken ook als dat financieel niet meer noodzakelijk is, kennen een grote bereidheid tot het helpen van collega's en het doen van taken die niet officieel tot het takenpakket behoren, denken actief mee over verbetering van de organisatie en zijn redelijk betrokken bij de organisatie (zie bijlage 2, tabel 3).

Relatie arbeidsmotivatie en arbeidsprestaties

Uit het pilot-onderzoek komt naar voren dat zowel de intrinsieke motivatie als de extrinsieke motivatie van invloed zijn op de arbeidsprestaties (zie bijlage 2, tabel 4,5,6,7). De extrinsieke motivatie blijkt met name van invloed te zijn op de intentie van de respondenten om te blijven werken voor de kinderopvangorganisatie de komende jaren. De intrinsieke motivatie heeft daarentegen met name invloed op de omvang van het ziekteverzuim; hoe hoger de intrinsiek motivatie hoe lager het ziekteverzuim. Gezien de zeer kleine omvang van de steekproef dienen de gevonden verbanden echter met uiterste voorzichtigheid geïnterpreteerd te worden. Slechts voor een aantal arbeidsprestatie factoren worden er significante verbanden gevonden en de verklarende kracht van de onafhankelijke variabelen zijn over het algemeen erg laag. Desalniettemin wijzen de uitkomsten uit het pilot-onderzoek erop dat zowel de intrinsieke als de extrinsiek motivatie belangrijke factoren zijn in de verklaring van arbeidsprestaties, waarbij de intrinsieke motivatie uit dit onderzoek als belangrijkste naar voren komt.

Ontwikkelingen in de sector kinderopvang

In de vragenlijst is de respondenten tot slot gevraagd naar de ontwikkeling van een aantal kenmerken binnen de kinderopvangorganisatie over de afgelopen drie jaar en de verwachtingen die de respondenten hebben ten aanzien van de invoering van de Wet Basisvoorziening Kinderopvang (WBK).

In eerste instantie valt op dat de respondenten geen grote ontwikkelingen constateren binnen de kinderopvangorganisatie over de afgelopen drie jaar. Alleen ten aanzien van de werkdruk, de aandacht voor pedagogisch beleid en het ziekteverzuim wordt er een lichte toename geconstateerd, waarbij de toename van de werkdruk het hoogst wordt gevonden (zie bijlage 2, tabel 8). Interessant is overigens wel om op te merken dat de veranderingen binnen de kinderopvangorganisatie eerder een negatieve dan een positieve invloed hebben gehad op de werkinzet van de groepsleid(st)ers en groepshulpen die langer dan 3 jaar werkzaam zijn bij de betreffende kinderopvangorganisatie. Maar liefst 42 % van de respondenten geeft aan dat hun werkinzet negatief beïnvloed is, 50 % geeft aan niet beïnvloed te zijn door de veranderingen en 8 % geeft aan dat de werkinzet positief beïnvloed is (zie bijlage 2, tabel 9).

Over de introductie van de WBK bestaan er grote meningsverschillen tussen de respondenten. Waar de een vindt dat de introductie van de WBK naar verwachting samen zal gaan met een aantrekkelijker werkklimaat, ziet de ander juist een onaantrekkelijker werkklimaat in het verschiet. Gemiddeld worden er door de respondenten dan ook geen grote veranderingen verwacht ten gevolge van de introductie van de WBK (zie bijlage 2, tabel 10).

Het onduidelijke beeld dat de respondenten hebben ten aanzien van de gevolgen van de introductie van de WBK wordt mede veroorzaakt door het feit dat de ontwikkeling en voorbereiding voor de introductie van de WBK momenteel voornamelijk op beleidsniveau plaatsvinden. Binnen de kinderopvangorganisaties worden momenteel alleen de managers en leidinggevenden hier dan ook mee geconfronteerd. De groepsleid(st)ers en groepshulpen op uitvoerend niveau zijn nog niet of nauwelijks op de hoogte van de introductie van de WBK en de mogelijke implicaties die de introductie van de WBK zou kunnen betekenen voor hen.

6. Discussie en conclusie

De overgang in de sector kinderopvang, van een welzijnssector naar een marktsector, en de veranderingen die deze overgang met zich mee brengt voor de organisatiestructuur en organisatiecultuur van de kinderopvangorganisaties, kan van invloed zijn op de arbeidsmotivatie en arbeidsprestaties van de werknemers in de kinderopvang.

Zoals in paragraaf 3 naar voren is gebracht wordt het effect van een verandering in de aansturing van werknemers op de arbeidsmotivatie en

arbeidsprestaties niet uitsluitend bepaald door de maatregel zelf, maar met name ook door de wijze waarop de verandering in aansturing door de werknemers beschouwd wordt. De introductie van een vorm van prestatiebeloning kan bijvoorbeeld in de ene sector als heel stimulerend worden beschouwd en een positief effect kunnen hebben op de intrinsieke motivatie, terwijl een zelfde maatregel in een andere sector bijvoorbeeld als zeer controlerend kan worden beschouwd en een negatief effect kan hebben op de intrinsieke arbeidsmotivatie.

Gegeven het type werk dat uitgevoerd wordt door werknemers in de kinderopvang, is het met name in de sector kinderopvang te veronderstellen dat werknemers in deze sector werken vanwege meer redenen dan de financiële opbrengsten alleen. De resultaten in het pilot-onderzoek bevestigen deze veronderstelling. De respondenten van het pilot-onderzoek worden gekenmerkt door een sterk hedonistisch frame en een hoge mate van intrinsieke motivatie. Daarnaast komt uit het pilot-onderzoek naar voren dat de intrinsieke motivatie een belangrijke factor vormt in de verklaring van de arbeidsprestaties.

De vraag kan dan ook worden gesteld of de introductie van de WBK en de daarmee gepaard gaande toenemende aandacht voor efficiëntie, niet voorbijgaat aan het belang van intrinsieke motivatie voor de arbeidsprestaties van de werknemers in de kinderopvang. Uitgebreider onderzoek zal nodig zijn om hier nadere uitspraken over te kunnen doen, waarbij het met name van belang zal zijn om kinderopvangorganisaties mee te nemen die zich bevinden op een verschillend moment in de omslag van een welzijnssector naar een marktsector. Door de arbeidsmotivatie en arbeidsprestaties van werknemers die werkzaam zijn in verschillende kinderopvangorganisaties met elkaar te vergelijken, zal naar verwachting een beeld kunnen worden gevormd van de effecten die de veranderingen in de sector kinderopvang hebben op de arbeidsmotivatie en arbeidsprestaties van de werknemers in de kinderopvang.

Referenties

- Algera, J. A., (1980), *Kenmerken van Werk: De constructie van een instrument voor het meten van taakkenmerken die van invloed zijn op de motivatie, satisfactie en prestaties van uitvoerenden*, Meppel: Krips Repro.
- Cameron, J., Pierce, W. D., (1994), Reinforcement, Reward, and Intrinsic Motivation: A Meta-Analysis, *Review of Educational Research*, **64**, (3), 363-423.
- Deci, E. L., (1975), *Intrinsic Motivation*, New York: Plenum Press.
- Deci, E. L., Koestner, R., Ryan, R. M., (1999), A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation, *Psychological Bulletin*, **125**, (6), 627-668.
- Elliott, R. F., (1991), *Labor Economics: A Comparative Text*, London: McGraw-Hill.
- Franco, L. M., Bennett, S., Kanfer, R., (2002), Health sector reform and public sector health worker motivation: a conceptual framework, *Social Science and Medicine*, **54**, 1255-1266.
- Frey, B. S., (1997), *Not Just for the money. An Economic Theory of Personal Motivation*, Cheltenham: Edward Elgar.
- Frey, B. S., Osterloh, M., (2002), *Successful Management by Motivation*, Heidelberg: Springer-Verlag Berlin.
- Hackman, J. R., Oldham, G. R., (1976), Motivation through the design of work: test of a theory, *Organizational Behavior and Human Performance*, **16**, 250-279.
- Houkes, I., (2002), *Work and individual determinants of intrinsic work motivation, emotional exhaustion and turnover intention: A study among bank employees and teachers*, Maastricht: Datawyse/Universitaire Pers Maastricht.
- Jansen, P. G. M., Kerkstra, A., Abu-Saad, H. H., Van der Zee, J., (1996), The effects of job characteristics and individual characteristics on job satisfaction and burnout in community nursing, *International Journal of Nursing Studies*, **33**, (4), 407-421.
- Jenkins, G. D., Shaw, J. D., Mitra, A., Gupta, N., (1998), Are Financial Incentives Related to Performance? A Meta-Analytic Review of Empirical Research, *Journal of Applied Psychology*, **83**, (5), 777-787.
- Leete, L., (2000), Wage equity and employee motivation in nonprofit and for-profit organizations, *Journal of Economic Behavior and Organization*, **43**, 423-446.
- Lindenberg, S. M., (2001a), Intrinsic Motivation in a New Light, *Kyklos*, **54**, (2/3), 317-342.

- Lindenberg, S. M., (2001b), "Social Rationality versus Rational Egoism", Turner, J. H., *Handbook of Sociological Theory*. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers, 635-668.
- Lindenberg, S. M., (2002), "The Cognitive Side of Governance", Buskens, V., Raub, W., Snijders, C., *The Governance of Relations in Markets and Organizations*.
- Lindsay, P., Lindsay, C. H., (1987), Teachers in Preschools and Child Care Centers: Overlooked and Undervalued, *Child and Youth Care Quarterly*, **16**, 91-105.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., (1997), *Commitment in the workplace: theory, research and application*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Organ, D. W., (1988), *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Osterloh, M., Frey, B. S., (2000), Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms, *Organization Science*, **11**, (5), 538-550.
- Philips, D., Howes, C., Whitebook, M., (1991), Child Care as an Adult Work Environment, *Journal of Social Issues*, **47**, (2), 49-70.
- Putters, K., (2001), *Geboeid ondernemen: Een studie naar het management in de Nederlandse ziekenhuiszorg*, Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Turksema, R., (2000), *The Supply of Day Care*, Utrecht: Ph.D. dissertation, University of Utrecht.
- Tweede Kamer, (2001), *Vraag aan bod: Hoofddijnen van vernieuwing van het zorgstelsel*, Den Haag: SDU, Tweede Kamer, Vergaderjaar 2000-2001, 27 855, nr. 2.
- VWS, (2000), *Hoofddijnen Wet basisvoorziening kinderopvang*, Den Haag: Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Ministerie van Financiën.
- Wiersma, U. J., (1992), The Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation: A Meta-Analysis, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, **65**, 101-114.
- World Values Study Group, (1990), *World Values Survey*, Ann Arbor: ICPSR.

Bijlage 1

Frames:

Hedonistisch frame (items overgenomen van World Values Study Group 1990):

Prettige mensen om mee te werken
Niet te veel spanning
Goede werktijden
De mogelijkheid initiatief te tonen
Goede vakantie­regeling
Werk waar je met kinderen te maken hebt (aanpassing ten opzichte van originele schaal 'werk waar je met mensen te maken hebt')
Een interessante functie
Een functie waar je je capaciteiten kunt benutten

Winst frame (items overgenomen van World Values Study Group 1990):

Goed salaris
De zekerheid niet ontslagen te worden
Goede promotiekansen

Normatief frame (items overgenomen van World Values Study Group 1990):

Werk waar de mensen in het algemeen waardering voor hebben
Werk dat nuttig is voor de maatschappij
Een werkring waar je merkt dat je iets kunt bereiken
Een verantwoordelijke functie

Arbeidsmotivatie:

Intrinsieke motivatie (in totaal 23 eigen items, Cronbach's Alpha 0,89):

Mate van tevredenheid met de volgende baanaspecten (gemeten op een vijf­puntsschaal, 1 = zeer ontevreden; 5 = zeer tevreden):

- De sfeer op het kinderdagverblijf
- Het beleid van de organisatie op het kinderdagverblijf
- De afwisseling van taken
- De verantwoordelijkheid van het werk
- De zelfstandigheid van het werk
- De relatie met de kinderen
- De relatie met de ouders
- De relatie met collega's

- De relatie met de leidinggevende(n)
- De samenstelling van groepsleid(st)ers, groepshulpen en stagiaires op de groep
- Het inzetten van invallers op de groep
- De mogelijkheid om de taken thuis te combineren met het werk

Mate van overeenstemming met de volgende uitspraken (gemeten op een vijfpuntsschaal, 1 = helemaal mee oneens; 5 = helemaal mee eens):

- Ik ga dagelijks enthousiast naar mijn werk
- Mijn werk is een uitdaging voor me
- Mijn werk vormt een heel belangrijk onderdeel van mijn leven
- Aan het eind van een werkdag heb ik het gevoel dat ik een leuke dag heb gehad
- Ik laat aan anderen merken dat ik trots ben op mijn werk
- Ik word op het werk gewaardeerd
- Ik vind dat mijn werk nuttig is voor anderen
- De werkdruk is hoog op mijn werk
- Ik voel me ontspannen
- Mijn werk wordt door anderen serieus genomen
- Ik heb veel plezier in mijn werk

Extrinsieke motivatie (in totaal 3 eigen items, Cronbach's Alpha 0,86):

Mate van tevredenheid met de volgende baanaspecten (gemeten op een vijfpuntsschaal, 1 = zeer ontevreden; 5 = zeer tevreden):

- Het salaris
- De secundaire arbeidsvoorwaarden
- De mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling

Arbeidsprestaties:

Ziekteverzuim (eigen item): Het aantal dagen dat men het afgelopen jaar afwezig was, ingedeeld in 3 categorieën (0 = meer dan gemiddeld afwezig wegens ziekte, 1 = gemiddelde afwezigheid wegens ziekte, 2 = minder dan gemiddeld afwezig wegens ziekte).

Blijven (eigen item): Of men de komende jaren bij dezelfde kinderopvangorganisatie wil blijven werken of zal vertrekken (0 = vertrekken, 1 = blijven)

Loterij (eigen item): Of de respondent bereid zou zijn te blijven werken in de huidige functie ook als het financieel niet meer noodzakelijk zou zijn (als men een loterij zou winnen waar men de rest van het leven comfortabel van zou kunnen leven, 0 =

stoppen met werken, 1 = blijven werken met minder uren, 2 = blijven werken met evenveel uren).

Contextuele arbeidsprestaties (overgenomen van Organ 1988), gemeten op een vijfpuntsschaal, 1 = helemaal mee oneens; 5 = helemaal mee eens, Cronbach's Alpha 0,45): 'ik help een collega als die het druk heeft', 'ik doe regelmatig extra taken die niet van me verwacht worden' en 'ik denk actief mee over verbetering van de organisatie van het werk'.

Normatieve betrokkenheid (overgenomen van Meyer and Allen 1997) gemeten op een vijfpuntsschaal, 1 = helemaal mee oneens; 5 = helemaal mee eens, Cronbach's Alpha 0,57): 'ik vind dat iemand loyaal zou moeten zijn ten opzichte van zijn of haar organisatie' en 'ik zou me schuldig voelen om nu bij deze kinderopvangorganisatie weg te gaan'.

Affectieve betrokkenheid (overgenomen van Meyer and Allen 1997), gemeten op een vijfpuntsschaal, 1 = helemaal mee oneens; 5 = helemaal mee eens, Cronbach's Alpha 0,57): 'deze kinderopvangorganisatie betekent veel voor mij' en 'ik ervaar problemen van deze kinderopvangorganisatie als mijn eigen problemen'.

Continuïteitsbetrokkenheid (overgenomen van Meyer and Allen 1997), gemeten op een vijfpuntsschaal, 1 = helemaal mee oneens; 5 = helemaal mee eens, Cronbach's Alpha 0,79): 'dat ik bij deze kinderopvangorganisatie blijf werken is eerder noodzaak dan wens' en 'als ik ontslag neem, wordt het moeilijk om een andere baan te vinden'.

Totale schaal arbeidsprestaties (12 items, Cronbach's Alpha 0,72).

Bijlage 2

Tabel 1: De sterkte van de masterframes

	0	1	2	3	Totaal
Hedonistisch	0 %	22,7 %	36,4 %	40,9 %	100 %
Winst	54,6 %	40,9 %	4,5 %	0 %	100 %
Normatief	68,2 %	31,8 %	0 %	0 %	100 %

Een waarde van 0 op het hedonistische frame betekent dat de respondent geen hedonistische werkkenmerken heeft genoemd bij de drie werkkenmerken die door de respondent als meest belangrijk in een baan worden gezien. Een waarde van 1 op het hedonistische frame betekent dat van de drie werkkenmerken die door de respondent als meest belangrijk in een baan worden gezien, 1 werkkenmerk hedonistisch is. Een waarde van 2 betekent dat er twee hedonistische werkenmerken worden genoemd en een waarde van 3 betekent dat er drie hedonistische werkenmerken worden genoemd. Uit het pilot-onderzoek komt naar voren dat het hedonistische frame het sterkste is bij de respondenten, gevolgd door het winst frame en het zwakst is het normatieve frame.

Tabel 2: Omvang aan niet-financiële opbrengsten en financiële opbrengsten die werknemers onttelen aan het werk in de kinderopvang

	N	Mogelijke waarden	Minimum	Maximum	Gemiddelde	Standaard deviatie	Gemiddelde score per item
Niet-financiële opbrengsten	21	23-115	66	109	87.90	9.66	3.82
Financiële opbrengsten	20	3-15	6	14	10.40	2.44	3.47

Tabel 3: Arbeidsprestaties groepsleid(st)ers en groepshulpen kinderopvang

	N	Mogelijke waarden	Minimum	Maximum	Gemiddelde	Standaard deviatie
Normatieve Betrokkenheid	21	2-10	2	9	5.86	1.98
Affectieve Betrokkenheid	21	2-10	4	10	6.71	1.90
Continuïteits Betrokkenheid	21	2-10	2	9	4.86	2.43
Helpen collega	21	1-5	4	5	4.81	.40
Extra taken	21	1-5	3	5	4.19	.81
Actief meedenken	21	1-5	3	5	4.19	.87
Schaal ziekteverzuim	20	0-2	0	2	1.05	.83
Blijven	22	0-1	0	1	.82	.39
Inzet na loterij	22	0-2	0	2	1.41	.73
Schaal arbeidsprestaties	20	9-50	26	46	34	5.92

Tabel 4: Regressie analyse ter verklaring van prestatieindicatoren (n = 22)

	Normatieve Betrokkenheid	Affectieve Betrokkenheid	Continuïteits Betrokkenheid	Helpen collega	Extra taken
Intrinsieke motivatie	.40*	.42*	-.54**	.24	.13
Aangepaste R ²	.11	.12	.25	.00	-.04
*p<.10, **p<.05, ***p<0.01					
	Actief meedenken	Ziekteverzuim Schaal	Blijven	Loterij	Schaal arbeidsprestaties
Intrinsieke motivatie	.37	.49**	.58***	.56**	.32
Aangepaste R ²	.09	.20	.30	.27	.05
*p<.10, **p<.05, ***p<0.01					

Tabel 5: Regressie analyse ter verklaring van prestatieindicatoren (n = 22)

	Normatieve Betrokkenheid	Affectieve Betrokkenheid	Continuïteits Betrokkenheid	Helpen collega	Extra taken
Extrinsieke motivatie	.42*	.36	-.47**	.18	.14
Aangepaste R ²	.12	.08	.17	-.03	-.04
*p<.10, **p<.05, ***p<0.01					
	Actief meedenken	Ziekteverzuim schaal	Blijven	Loterij	Schaal arbeidsprestaties
Extrinsieke motivatie	.20	.17	.77***	.38	.25
Aangepaste R ²	-.02	-.03	.56	.09	.01
*p<.10, **p<.05, ***p<0.01					

Tabel 6: Regressie analyse ter verklaring van prestatieindicatoren (n = 22)

	Normatieve Betrokkenheid	Affectieve Betrokkenheid	Continuïteits Betrokkenheid	Helpen collega	Extra taken
Intrinsieke motivatie	.44	.37	-.46	.29	.05
Extrinsieke motivatie	.72	.05	-.09	-.06	.09
Aangepaste R ²	.08	.07	.20	-.06	-.10
*p<.10, **p<.05, ***p<0.01					

	Actief meedenken	Ziekteverzuim schaal	Blijven	Loterij	Schaal arbeidsprestaties
Intrinsieke motivatie	.61	1.05***	-.11	.74*	.33
Extrinsieke motivatie	-.29	-.69**	.85***	-.22	-.02
Aangepaste R ²	.06	0.33	.54	.25	-.01

*p<.10, **p<.05, ***p<.01

Tabel 7: Regressie analyse ter verklaring van prestatieindicatoren (n = 22)

	Normatieve Betrokkenheid	Affectieve Betrokkenheid	Continuïteits Betrokkenheid	Helpen collega	Extra taken
Intrinsieke motivatie	.17	.28	-.53	.21	-.17
Extrinsieke motivatie	.30	.13	-.13	-.05	.36
Leeftijd	.03	.07	.08	.01	.49*
Ontevredenheid met omvang aanstelling	.04	-.34	-.32	-.46	-.21
Aantal jaar in dienst	.03	.22	-.01	.15	.31
Eerste betaalde baan	.00	.06	.01	.08	-.15
Aangepaste R ²	-.22	.01	.11	-.09	.17

*p<.10, **p<.05, ***p<.01

	Actief meedenken	Ziekteverzuim schaal	Blijven	Loterij	Schaal arbeidsprestaties
Intrinsieke motivatie	.50	1.11***	-.03	.76*	.24
Extrinsieke motivatie	.21	-.96**	1.02***	-.16	.09
Leeftijd	.04	-.12	-.09	.06	.12
Ontevredenheid met omvang aanstelling	.04	-.14	.45***	.26	-.23
Aantal jaar in dienst	.31	-.27	.12	.03	.15
Eerste betaalde baan	-.58**	-.17	-.10	-.04	-.06
Aangepaste R ²	.29	.24	.73	.08	-.20

*p<.10, **p<.05, ***p<.01

Tabel 8: Ontwikkelingen in de kinderopvang over de afgelopen drie jaar (gemeten op een vijf puntsschaal, 1 = sterk verminderd, 5 = sterk toegenomen)

	N	Minimum	Maximum	Gemiddelde	Standaarddeviatie
Werkdruk	11	3	5	4.64	.67
Aandacht voor pedagogisch beleid	12	3	5	4.08	.79
Financiële beloningen	10	2	4	3.00	.63
Doorgroei mogelijkheden	11	1	5	3.00	1.26
Plezier in het werk	12	2	4	3.08	.67
Ziekteverzuim	11	2	5	3.64	.92

Tabel 9: Hebben de veranderingen in de kinderopvangorganisatie invloed gehad op uw werkinzet?

	N	Geen invloed	Positieve invloed	Negatieve invloed
Inzet	12	6	1	5

Tabel 10: Verwachtingen ten aanzien van de introductie van de WBK (gemeten op een vijf puntsschaal, 1 = helemaal mee oneens, 5 = helemaal mee eens)

<i>De introductie van de WBK zal samengaan met:</i>	N	Minimum	Maximum	Gemiddelde	Standaarddeviatie
Hogere kwaliteit	18	3	5	3.94	.87
Hogere werkdruk	19	1	5	3.42	1.22
Meer aandacht voor pedagogisch beleid	20	2	5	4.10	.85
Aantrekkelijker werkklimaat	19	1	5	3.47	1.26
Hogere financiële beloningen	18	1	5	3.39	1.09
Zakelijkere manier van werken	20	1	5	3.20	1.32
Hoger ziekteverzuim	17	1	5	3.00	1.12